

## **Přepis rozhovoru s respondentem: Josef Postránecký, bývalý 1. náměstek ministra vnitra pro státní službu (únor 2015 – duben 2020)**

(datum rozhovoru: 26. 2. 2026)

Přepis je součástí obsáhlé série rozhovorů Aspen Institute Central Europe o státní správě v rámci projektu Efektivní řízení státu.

Projekt je realizován s podporou Aliance pro moderní stát, z.s., a za spolupráce s organizacemi: Lobbio, z.s., Stát ve formě, České priority z.ú., Česko.Digital z.ú.

Na přepis se vztahují veškerá autorská práva a Aspen Institute Central Europe o.p.s. si vyhrazuje veškerá práva na jeho šíření a distribuci. Na přepisy i na samotnou analýzu je možné se odkazovat a použít citace za předpokladu řádného označení zdroje.

### **Rozhovory jsou strukturovány následujícím způsobem:**

- V úvodní části se rozhovory zabývají spíše „lifestyle“ otázkami, určenými pro propagaci projektu i pro laickou veřejnost. Rozhovor byl v této části snímán kamerovým záznamem, jehož vybrané pasáže budou dostupné na sociálních sítích.
- Následně rozhovor přechází do analytické části, která má výrazně odbornější charakter. Rozhovor byl zaznamenáván pouze na diktafon za účelem zachycení mluveného slova pro přepis.

Text rozhovoru prošel jazykovou a stylistickou úpravou.

---

### **Úvodní shrnutí:**

Rozhovor s Josefem Postráneckým reflektuje jeho působení v čele státní služby a proces zavádění zákona o státní službě do praxe. Postránecký vysvětluje specifika role „superúředníka“, která spočívala v transformaci zaměstnaneckých poměrů, nastavování organizačních pravidel a řešení prvních správních řízení bez předchozí judikatury. Text

analyzuje problematiku profesionalizace, depolitizace a stability státní správy, přičemž autor upozorňuje na rizika plynoucí z přílišného politického ovlivňování úřednického aparátu. V analytické části se respondent věnuje systémovým nedostatkům, jako je absence dlouhodobé vize rozvoje státu. Rozhovor dále rozebírá potřebu reformy odměňování, která by lépe motivovala mladé talenty. Závěrem Postránecký zdůrazňuje nutnost posílení personální složky v koncepcích rozvoje a důležitost konstruktivního dialogu mezi politickým vedením a státními tajemníky. Výhodou pohledu Josefa Postráneckého je jeho komplexnost. Pan Postránecký přišel z akademické sféry a podílel se na implementaci zákona, který redefinoval způsob fungování státní správy. Je proto významné, že upozorňuje na potřebu vypracovat ucelenou koncepci rozvoje státní správy, která by zahrnovala jak politickou, tak úřednickou úroveň řídicích a výkonných postupů. Pan Postránecký je také jedním z mála, kteří upozorňují na potřebu zavádění nových technologií.

## **Lifestyle část:**

**Redakce:** *Pozici, kterou jste zastával, se říká „superúředník“. Vystihuje to podle Vás náplň té práce a té pozice?*

**Respondent:** Já jsem ten pojem vždycky chápal jako mediální vyjádření pro někoho, kdo je hlavou nějakého systému, v tomto případě státní služby. V angličtině se přímo používá termín „Head of Civil Service“. Mně ten pojem připadal výstižný i směrem k veřejnosti, aby vnímala, o jakou jde pozici, spíše než úřední název „náměstek pro řízení sekce státní služby“. Na druhou stranu, byl jsem s tím skutečně ztotožněn.

**Redakce:** *Jak byste pro lidi, kteří nesledují dění ve státní správě každý den nebo jsou vyloženě uživateli státu, popsal, co tato pozice obnáší a co je jejím hlavním úkolem?*

**Respondent:** Ta pozice prochází určitým vývojem. V době, kdy se začal aplikovat zákon, se od té pozice očekávalo, že jako hlava státní služby zavedete zákon do praxe a připravíte státní správu na překlopení zaměstnanců z pracovněprávního poměru do poměru služebního. Prvotním úkolem tedy bylo naplnit jednotlivé etapy zákona. Výhodou bylo, že se to nerealizovalo k jednomu datu, jak se při přípravě zákona o státní službě zamýšlelo, ale po etapách. To byl tedy prvotní úkol. Následně se ve vazbě na první zkušenosti muselo reagovat úpravou příslušných vnitřních předpisů, které byly předem nastaveny, nebo dokonce i

úpravou vlastního zákona (k tomu se možná dostaneme), protože řada paragrafů byla v praxi obtížně realizovatelná. To byly asi dva hlavní úkoly nejvyššího státního úředníka.

**Redakce:** *Co jste na své práci měl nejraději? Co Vás nejvíce bavilo a naplňovalo?*

**Respondent:** Byla to pochopitelně pestrost a novost té práce. Vždy jsem měl rád výzvy, takže s tím jsem šel i do státní správy – s vědomím, že člověk má na starosti buď připravit něco nového, nebo to realizovat. To byl také důvod, proč jsem se přihlásil do výběrového řízení na šéfa státní služby. Časem se pochopitelně ukázaly věci, které nekonvenovaly s mým pohledem na výkon státní správy, ale vnímal jsem to jako nutné zlo, které člověk musí přijmout a zabezpečit plnění úkolů i v této oblasti. Šlo například o vyřizování stížností. Veřejnost tuto pozici vnímala tak, že člověk je zodpovědný téměř za celý veřejný sektor. Dostával jsem stížnosti na činnost úřadů územních samosprávných celků a musel jsem stěžovatelům vysvětlovat, že to nespadá pod státní službu. Přicházely i stížnosti na úředníky různých soukromých distribučních společností a podobně, ale s tím člověk do určité míry počítal. Nejhorší jsou vždy věční stěžovatelé, kteří nám zabírali někdy i polovinu denní pracovní doby. Posílali tři stížnosti denně, a když se jim druhý den neodpovědělo, posílali stížnosti výš – na premiéra, na prezidenta a tak dále. To určitě nebylo příjemné, ale člověk to musel vnímat jako součást pozice.

**Redakce:** *Co považujete za největší mýty o státní správě?*

**Respondent:** Spíše než o státní správě bych mluvil o státních úřednících. Státní správa je pro občany něco obtížně uchopitelného, ale o pojmu „státní úředník“ nebo „úředník obecně“ se lidé rozpovídají velmi rychle. Největším mýtem je, že státní úředníci nebo úředníci samospráv jsou zde proto, aby komplikovali život občanům a firmám. Že jsou to lidé víceméně líní, kteří neustále hledají výmluvy, jak život občanům neusnadnit, ale naopak v řadě případů zkomplikovat. Bohužel se tento pojem ztotožňuje i s takovými instituty, jako je korupce ve veřejné správě. Na druhé straně jsem svou pozici vnímal jako příležitost objasnit širší veřejnosti potřebnost státní správy. Snažil jsem se o to i prostřednictvím médií, kde byla tato pozice dost medializována, a šířit tak osvětu o činnosti státní správy mezi veřejností.

**Redakce:** *Proč by podle Vás měli lidé chtít pracovat ve státní správě? Částečně jste už naznačil svou motivaci, ale co byste doporučil mladým lidem? Proč by měli jít pracovat právě pro stát?*

**Respondent:** Státní správa nebo obecně působení ve službách státu přináší řadu příležitostí díky pestrosti agendy práce. Každý si může ve vazbě na své vzdělání a profesní specializaci vybrat oblast státní správy, kde se uplatní. Je to pochopitelně i výzva směrem k většímu prosazení. Zatímco v soukromé firmě se může i vysoký manažer „vytrazit“, ve státní správě se o jeho práci zajímají média i veřejnost, takže může prezentovat své schopnosti i svou službu ve prospěch státu. Pochopitelně je tam i možnost velmi rychlého postupu. Existují mýty, že státní služba je zabetonovaný systém, ale mohl bych na řadě příkladů ukázat, že postup může být rychlejší než v privátní sféře. Přes všechny problémy je tam také stále určitá vyšší stabilita zaměstnání, pokud někdo chce svou profesní kariéru skloubit s dlouhodobým působením v jedné sféře. Státní správa tedy skýtá potenciálním zájemcům řadu příležitostí a možností. Na druhé straně jsou zde určité realie, které je odrazují.

## **Analytická část:**

**Redakce:** *Jak se pozice nejvyššího státního tajemníka vyvinula za tu dobu, kdy vznikla s misí, kterou jste tady popsali? Jak se to za to období změnilo?*

**Respondent:** Jak už jsem řekl, prvních zhruba pět let bylo spojeno se zaváděním státní služby, kdy člověk hned po nástupu musel zabezpečit výběrová řízení na obsazení dalších vysokých postů, např. státních tajemníků nebo neobsazených pozic šéfů státních úřadů. Musel zabezpečit první systemizaci, čili organizační pravidla pro chod jednotlivých úřadů, a překlopení úředníků pod státní službu přes tzv. přesoutěžení vedoucích zaměstnanců na představené. Díky tomu, že to bylo rozfázováno do několika let, bylo vedle toho třeba vytvořit i informační systém o státní službě, tak vás to víceméně pohltilo na stoprocentní úvazek, ale vedle toho přicházela už pak první správní řízení, kdy nejvyšší státní tajemník je tím vrcholným odvolacím místem rozhodnutí těch nižších služebních orgánů vůči zaměstnancům. Nebyla tady pochopitelně žádná judikatorní praxe, ten zákon byl přijat poslaneckým návrhem, čili nebyla ani žádná důvodová zpráva, takže jsme se museli vypořádat i s různými právními stanovisky, podle nich rozhodovat a následně reagovat na první rozhodnutí soudu, to přišlo tak rok až dva po zahájení v roce 2015. Museli jsme reagovat na nedostatky v zákoně rychlými novelami, kupříkladu v oblasti zahraniční služby, kde to dospělo i k tomu, že není možné zahraniční službu vměstnat pod zákon státní služby díky řadě specifík a připravit úplně

samostatný speciální zákon o zahraniční službě, který ale bude v souladu se zákonem o státní službě. Takže to byla víceméně práce na těch prvních pět let, kdy jsem tam zhruba byl, než jsem přešel na jinou pozici. V současné době, tak jak jsem vnímal své dva nástupce, už tyto věci byly standardní běžnou agendou a spíše jsem očekával, že se dostaneme do fáze nějakého koncepčního nejen řízení, ale i stanovení koncepce rozvoje státní služby, tak jako je to v těch státech, kde státní služba už funguje po desítky let. Kde přes tu koncepci budeme reagovat na nové změny ve společnosti, v ekonomice, v digitalizaci – to je teď například uplatnění umělé inteligence ve státní správě – a kde se už zavede i nějaký ucelený dlouhodobý systém personální práce a personalistiky, zejména ve státní službě. No a to se promítne pochopitelně pak do příslušné legislativy. Ale víme, že přišly různé krizové situace, které zbrzdily tento potřebný proces. Takže teď jsme v nějakém takovém mezidobí – třeba se k tomu dostaneme – kdy se vůbec uvažuje, jestli tu státní službu ještě ve stávající podobě zanechat, nebo nikoli.

**Redakce:** *Naplnila se ta očekávání, která byla zpočátku kladena do státních zaměstnanců a na nejvyššího státního tajemníka?*

**Respondent:** Pokud jde o profesionalizaci, tak ten zákon určitě stanovuje instituty, které k tomu nutně vedou. Výběrová řízení, kdy by se měli vybrat odborníci, kteří dané agendě rozumí. Ti pak musí prokázat odbornou způsobilost úřednickou zkouškou. Procházejí pravidelným služebním hodnocením, kde se má hodnotit jejich dosavadní výkon služby a podobně. To jsou instituty, které, ať už vykazují nějaké nedostatky, tak v principu vedou ke zkvalitnění práce jednotlivých úředníků. Takže v oblasti profesionalizace si myslím, že ano. V oblasti stabilizace a depolitizace nerad hovořím já, to by měli spíše hodnotit nezaujatí. Já jsem byl přeci jen součástí toho systému. Tady před nedávnem vyšla zajímavá knížka, kde byl projekt na hodnocení prvních let státní služby. A tam ti autoři – z nichž některé znám a nejsou zrovna příznivci státní správy tak, jak se v současné době naplňuje – uznávají, že k profesionalizaci i částečné depolitizaci prostřednictvím služebního zákona došlo. Dokumentují to i na obměně na vysokých pozicích během státní služby a v období předtím. Je to takový první ucelený pohled na hodnocení státní služby, alespoň podle některých institutů, i když nekomplexní. Takže některé cíle se daří naplňovat. Možná se je dařilo naplňovat více v prvních letech, kdy se úředníci zákona báli, takže více vnímali své povinnosti a zodpovědnost za výkon státní správy. Jakmile se ale do systému dostane víc politických pohledů, tak to výkon státní správy logicky také ovlivní, ale k tomu se možná rovněž dostaneme.

**Redakce:** *Měla bych jednu otázku k pozici nejvyššího státního tajemníka, tak jak je nastavená nyní: je to vyhovující stav, nebo by podle Vás bylo vhodné změnit funkci nejvyššího státního tajemníka?*

**Respondent:** Víceméně ty úkoly, které má v současné době, odpovídají tomu, co měl v počátcích, akorát nyní už více řeší běžný chod státní služby. Nicméně je tam jedna věc, která se bohužel vyvíjela z mého pohledu chybným směrem, a to je oblast postihu za nekvalitní práci prostřednictvím kárných řízení. Od počátku to bylo dáno mimo roli služebních orgánů – ať už toho nejvyššího, nebo státních tajemníků a vedoucích služebních úřadů – na takzvané kárné komise, které se často musely pro každý případ sestavit zvlášť. Byly tam dva stupně kárného řízení, a postupem času se to začalo naplňovat v tom duchu, jaký známe u kárných řízení třeba v rámci soudů nebo státních zastupitelství. Já jsem s řadou jejich představitelů o tom hovořil a ti říkali, že trvalo deset let, než se vůbec tento institut pochopil a jak by mohl fungovat, aby naplňoval svůj smysl. Nicméně tady se tomu těch deset let nedalo a v minulé novele, platné od loňského roku (2025), se zrušil institut kárného řízení a zavedl se institut služební rady jako nějakého střešního orgánu vytvořeného vládou. Ten pochopitelně za ten rok a půl, co fungoval, neudělal vůbec nic. Když tam nějaký případ „přistál“ – viz třeba krajská hygienička ze Zlínského kraje – tak členové služební komise řekli: „Co my s tím máme dělat?“ Takže už se nepostupovalo ani v duchu zřízení kárných komisí. V jiných státech je toto přímo pravomoc služebních orgánů. Do budoucna, ať bude mít zákon jakoukoli podobu, bude vždy muset řešit způsob postihu za nekvalitní práci, a to by mělo být v rukou šéfa státní služby na příslušném úřadě. Ostatně je to tak třeba u bezpečnostních sborů i v jiných služebních systémech.

**Redakce:** *Měla by být role státních tajemníků trochu jiná než nyní? Měly by mít nějaké koordinační pravomoci v oblasti komunikace a součinnosti vrchních ředitelů?*

**Respondent:** Oni tu koordinační roli v rámci státní služby mají přes personální řízení, a to je vždy spojeno i s výkonem agendy. Jestliže státní tajemník dá horší služební hodnocení vrchnímu řediteli, tak to pochopitelně musí prokázat, že špatně vykonává svoji práci, a včas na to může upozornit. Takže je tu tato nepřímá role ze zákona. Do budoucna, pokud by pozice státních tajemníků měla být zachována, tak já bych spíše plédoval pro posílení přímého řízení, že by v podstatě byli řediteli úřadu. Čili měli by v přímé kompetenci i výkon agend např. tím, že by spoluurčovali zadání úkolů, termín pro jejich plnění apod. Když už mají v kompetenci ty, kteří agendy zabezpečují, tak aby měli i výkon agend a jen nečekali, až vrchní

ředitel nebo nižší podřízení ten úkol udělají dobře nebo špatně a pak teprve konali. Měli by mít možnost mluvit už do řízení realizace těch úkolů. K tomu se dostaneme, máte tam otázku na největší problémy české státní správy. Třeba plnění úkolů určitého typu – a já vám řeknu jakých – je problémem, který by mohl státní tajemník odstranit. Takhle to může řešit neformálně, když je na úřadu dlouho. To je také výhoda, když znáte úřad, například velké ministerstvo typu Ministerstva vnitra, ale nemáte přímé pravomoci, jak ten výkon ovlivňovat.

**Redakce:** *Jaké jsou výzvy a problémy státní správy? Bud'te prosím detailní.*

**Respondent:** Základem je pochopitelně kvalitní legislativa a právní předpisy. Existuje mýtus o úřednících, jenže oni jsou povinni postupovat podle stávající podoby právních předpisů a nemohou se od toho odklonit. A ty právní předpisy vznikají sice podle nějakých legislativních pravidel, ale ve finále vznikají úplně jinou cestou. Viz třeba současná podoba návrhu některých poslaneckých zákonů, které přitom nevytvoří ani poslanci, ani úředníci, ale vytvoří je někdo třetí. Ještě se tím pak chlubí. Výsledkem je, že toho třetího už nezajímají vazby konkrétního zákona na ostatní předpisy. To se ukáže až v praxi a ta legislativa pak jednoduše svazuje všechny. Takže vnést řád do přípravy legislativy – měl by pro to být provázaný systém. A to jsme zase u dlouhodobých úkolů, které se z různých důvodů neplní.

Dalším problémem je nepochopení politické a úřednické úrovně řízení z obou stran. Politik přijde na ministerstvo v pozici ministra a nevnímá, že státní správa nebo úřednictvo musí konat podle stávajících předpisů. On už v podstatě požaduje, aby konali podle toho, co on má teprve za úkol připravit či změnit do budoucna. Takže se hned po jeho nástupu dostávají do střetových situací. Úřednictvo je zase sžito se stávající podobou výkonu agendy. Politik má trochu jiné představy a úřednictvo neustále zdůrazňuje: „Jde to jedine takto, jiný způsob je nepřijatelný.“ Pokud si tyto věci obě strany neujasní na začátku, výsledkem je, že se rychlý záměr nakonec vůbec nezrealizuje, nebo se zrealizuje v podobě, která je naprosto nefunkční. To ukazuje současná doba, stejně jako se to ukazovalo při nástupu předchozích vlád. Vždy se to ukáže v plné nahotě.

A pak je tu velký problém, který souvisí se vztahem politické a úřednické úrovně – plnění dlouhodobých úkolů. Ty úkoly jsou v legislativě či ve věcné oblasti (například v digitalizaci) někdy tak rozsáhlé, že nejsou splnitelné v krátkém časovém úseku. Nicméně politici na to tlačí, takže řeknou: „Zákon přijmeme do půl roku a za dalších půl roku bude účinný.“ Výsledkem je nepromyšlenost například v etapizaci, což byla dříve výhoda státní služby.

Pokud se tyto kroky nedají na papír, uplyne pět let, kdy se předpokládá splnění úkolu, a pak se zjistí, že není hotovo vůbec nic. Příkladem je hodně, ale jelikož jsem byl na Vnitru, uvedu příklad elektronické sbírky a legislativy. To je úkol, který se neplní – jak se teď píše – sedm nebo deset let; ten se neplní už patnáct let. Vydala se na to miliarda korun z evropských peněz a do dneška ten systém není funkční. To už vyvolává obranné mechanismy ze strany některých úředníků – že než mít špatný systém, tak radši žádný. Přitom všichni víme, že to je klíčový nástroj pro zlepšení celého procesu, protože přes ten systém je vše zdokumentovatelné a upozorní se i na různé chyby či nedostatky v legislativním procesu. Nástroje umělé inteligence tohle umí rychle odhalit, ale někomu to jednoduše nesedí.

Takových dlouhodobých úkolů je celá řada. Politici na ně hledí s odstupem a říkají: „To je úkol na deset let, ale já jsem tady na čtyři roky, takže po mně nechtějte, aby to byla moje priorita. To si řešte někde bokem. A že vám na to nedám peníze, to už je váš problém.“ To je obrovský nedostatek, zatímco v jiných státech, kde je veřejná správa kvalitní, je toto základ. Z toho pak vyplyne běžné řízení státní správy, ale tady se neustále zdůrazňuje operativní (= každodenní) řízení, což je další systémový problém centrální státní správy. Napomáhá tomu to, že na rozdíl od jiných zemí u nás i ministerstva vykonávají každodenní agendu pro klienty. Vezměme si Ministerstvo vnitra a azylovou a pobytovou agendu. Ta je přímo na Vnitru, ne jako jinde, kde ji má na starosti migrační úřad nebo podobný úřad. Ústřední orgán státní správy má mít na starosti vždy legislativu, koncepcie a metodiku, ale výkonným orgánem má být speciální úřad. Tady to zajišťuje přímo Ministerstvo vnitra a má na to odbor, který má patnáct set zaměstnanců – jeden odbor po celé republice. V čele je jediný ředitel. Agenda je nesmírně rozsáhlá, kvantitativně i kvalitativně, což ministerstvo zatěžuje. Výkon v této oblasti je kritizovatelný ze všech pozic. Pokud se nezmění, aby ministerstva byla v první řadě těmi orgány, které připravují legislativu, zabezpečují podzákonné předpisy a určují, jak se politické strategie promítnou do věcných strategií rozvoje, tak se státní správa na vrcholné úrovni nezmění.

**Redakce:** *Jak řešit napětí mezi politickou a úřednickou úrovní? Je to věc nového nastavení či nějakých opatření? Nebo se jedná spíše o věc politické kultury?*

**Respondent:** Teď jste to řekl přesně, mám tady poznámku o politické kultuře, která z obou stran bohužel není na výši. Je to řešitelné, především i úřednictvo ví, že po volbách asi nastoupí jiná politická garnitura a jiný ministr, tak by se na to mělo připravit. Na to jsem vždycky sázel jak za sebe, tak i směrem k ostatním – aby ministr, když přijde první den na

úřad (někdy je možné s ním komunikovat už předtím), dostal aktuální objektivní informace o stavu rezortu a o stavu výkonu agend. Co by měl řešit a jaké jsou možnosti z jeho strany. Pokud ministr vnímá, že to není nějaké poučování, tak přijde na rezort a ví, že ten rezort vlastně bude stát za ním. Jenomže i úřednictvo se tomu brání ve smyslu: „Uvidíme a já nechci na sebe moc upozorňovat.“ Ministr tam pak přijde a najednou zjistí, že pravdivé informace nemá, a nastanou první střety úplně zbytečně. Takže je to o bezprostředním okamžitém dialogu a komunikaci. Tady má roli na ministerstvech státní tajemník, který by měl být prvním partnerem ministra za úřednickou úroveň a mít za sebou ostatní vrcholné úřednické pozice.

**Redakce:** *Co když se státní tajemník nepostaví za úředníky a nevykoná koordinující roli při změně politického vedení ministerstva?*

**Respondent:** Pokud státní tajemník v těchto případech nepochopí svoji roli a snaží se spíš jen udržet v pozici a být v přízni nového ministra i za cenu, že to odnese spousta dalších vysokých úředníků a potažmo celé ministerstvo, tak je to pochopitelně jeho chybná role. Státní tajemník by měl jako první vnímat, že na ministerstvo přijde někdo jiný, připravit na to ministerstvo v jeho úřednické roli a snažit se komunikovat s novým politickým vedením. Takhle se to povedlo, když jsem byl šéfem státní služby a přišla první výměna vlády v roce 2017. Se státními tajemníky jsme na to měli několik příprav a dostali konkrétní úkoly, co mají ministrům poskytnout. Poskytli to a ministři byli docela pozitivní. Byly nějaké změny, ale i díky tomu nebyly tak rozsáhlé jako v současnosti na některých ministerstvech.

A ještě jednu věc by měl mít státní tajemník na paměti: když přijde ministr s nějakými představami, měl by mu říci, že ty představy mohou být realizovatelné, ale v delším časovém horizontu. Že okamžitá realizace radikálních změn může ochromit chod resortu. Čili nebránit se jako někteří, kteří tvrdili, že nic není možné, protože to zákon o státní službě neumožňuje ani přes systemizaci. Na druhé straně, když ministr řekne, že chce vyměnit nejprve všechny vrchní ředitele, a pak dostane informaci upozorňující na možné důsledky, tak zkrátka couvne a změny nejsou tak rozsáhlé, jak se původně zamýšlelo. To je role státních tajemníků, kterou nikdo jiný za úřednictvo neudělá. Občas se o to snaží vrchní ředitelé, kteří mají k budoucímu ministrovi blízko z minulosti, ale ti se spíše snaží udržet své pozice a už nemají v paměti celý resort.

**Redakce:** *Co by se mělo stát, aby současná debata o přeměně státní správy měla dlouhodobý pozitivní dopad?*

**Respondent:** Z mého pohledu musí první krok učinit politická úroveň. Politik se snaží uspět ve volbách s nějakým politickým programem a vizí. Když uspěje a jde řídit státní správu, musí to umět zformulovat. Povinností úřadu a úředníků je promítnout tyto politické programy a vize do opatření, která se realizují směrem k fungování státu. Úkolem úředníka je promítnout v rámci dané legislativy politickou vizi do fungování státu. Pokud to vyžaduje i legislativní změny, tak je připravit. Úředník by neměl oponovat ve smyslu – a teď si vymyslím příklad z jiné sféry – že politik chce např. prosadit eutanázii. To je jeho politická vize a na příslušném ministerstvu by měli říct: „Ano, připravíme návrh legislativních změn, které tento úkol mohou naplnit.“ Nemohou přijít s tím, že: „Z mého pohledu je eutanázie nesmysl a odporuje to mému světonázoru, takže s tímto úkolem nesouhlasím.“ Tohle je klíčové, aby obě úrovně pochopily svoji roli. Politik pak zase musí pochopit, že věcné řešení, které navrhne odborný zaměstnanec, je řešením naplňujícím jeho politickou vizi. Neměl by pak mluvit do odborného řešení ani do výkonu agendy v praxi a ovlivňovat je, což se bohužel často děje.

**Redakce:** *Vidíte tam nějaké další kroky směrem k nějaké dlouhodobé koncepci?*

**Respondent:** Politické vize by měly vycházet z dlouhodobějších strategií. Pokud politici uspějí, měli by je promítnout do dlouhodobé strategie rozvoje státu. Jsme v podstatě jedinou zemí Evropské unie, která takovou dlouhodobou komplexní vizi nebo strategii nemá. Teď se za ni možná bude vydávat hospodářská strategie státu, ale už název hovoří o tom, že je to jen dílčí segment rozvoje společnosti a spíš soubor nějakých přání, nikoli vize, kam orientovat ekonomiku, aby za 20 až 30 let patřila mezi ty nejvyspělejší země světa. Určité kroky politická sféra vnímá, ale bez vize na ně úřednictvo těžko může reagovat. Státní správa má zabezpečit převod politických programů a vizí do praktického fungování společnosti.

**Redakce:** *Máte pocit, že má český stát nyní ve státní správě dostatek kvalitních lidí? Je schopen přilákat talentované a mladé lidi a je pro ně atraktivní?*

**Respondent:** To jsou dvě roviny: jestli jich má dostatek a jestli je schopen je přilákat. Myslím si, že ve státní správě na všech úrovních – a nesmíme opomínat ani územní úroveň běžného každodenního výkonu státní správy – je spousta kvalitních úředníků, kteří vykonávají práci nejlépe, jak mohou, v mezích právních předpisů. Lze to dokumentovat i tím,

že míra odvolání proti jejich rozhodnutím je kolem 2 %. Jestliže ve státní správě projde z celkově několika milionů prvoinstančních rozhodnutí opravným procesem v takto nízké míře, tak to není výraz toho, že by státní správa fungovala špatně. Je to dáno tím, že tam je velké množství kvalitních a dlouhodobou praxí vycvičených úředníků. Chcete-li, aby na vyšších pozicích (vrchní ředitel, ředitel úřadu) státní správa fungovala kvalitně, tak jejich příprava trvá několik let. I když tam přijde člověk, který je odborníkem v jiné sféře (třeba v akademické), trvá mu rok, než problematiku vstřebá a promítne ji do pravidel fungování úřadu a výkonu práce. To byl i můj případ, když jsem šel z akademické sféry do státní správy vytvořit systém regionální politiky. Druhým rokem pak řešíte třeba finanční nebo jiné problémy, abyste ten systém vůbec mohl připravit. A teprve třetím rokem mohou být výsledky práce vidět v praxi. Pokud někdo ten čas nedostane a přijde nový ministr, který podle změněného zákona řekne: „Mně se s vámi nechce pracovat, já si sem chci přivést někoho jiného a nezajímá mě, že jste se to za tři roky naučil,“ tak to snižuje konečný efekt výkonu. Kvalitní zaměstnanci to vnímají, a protože ve svých úřednických šéfech mají často své vzory, tak když tito šéfové odejdou bezdůvodně, odcházejí sami také – buď s tím šéfem, nebo ze státní správy úplně. Jiným důvodem odchodu je plat, zejména u mladých, kde platový postup díky systému odměňování není zpočátku tak rychlý. Určitě neodcházejí z důvodu nedostatku flexibility; krizové situace zavedly do systému práci z domova, služební volno a další možnosti. A jak je přilákat? Pokud se přijme nová legislativa, bude to velmi těžké, protože je založena pouze na povinnostech. Úplně z ní vymizela práva a benefity. Nevím, jak na tohle absolventy přilákáte, protože je zajímá flexibilita, benefity, kariérní růst a možnost dalšího vzdělávání. Jestliže v aktuálním návrhu nového zákona je dáno, že úředník má právo na pět dnů placeného volna na vzdělávání, ale to vzdělávání mu nastaví úřad a úředník ho bude realizovat na vlastní náklady, tak koho na to přilákáte? To si ani privátní sféra nedovolí – nařídít někomu vzdělávání za jeho vlastní peníze. Podobných věcí je tam spousta. Omlouvám se, že jsem kritický, ale měli jsme různé programy na přilákání nových úředníků a sami jsme chodili na školy přednášet o tom, co státní správa a služba obnáší. Studenty to zajímalo a říkali, že poprvé vnímali účel a smysl úřednické práce, a chtěli se na ni orientovat. Ale na takto nastavenou legislativu nikoho kvalitního do státní správy nedostanete.

**Redakce:** *Je odměňování nastaveno tak, aby bylo dostatečně motivační třeba i pro mladé lidi, aby volili spíše stát než soukromí?*

**Respondent:** Bude potřebná nějaká kombinace seniorního přístupu (čím více let praxe, tím kvalitnější práce, což by se mělo promítnout do platu) a zároveň výkonové složky. To znamená, že když zkušený legislativec s dvacetiletou praxí a mladý začínající legislativec pracují na zákoně a ten mladší dá podněty, díky kterým je legislativa schůdná a kvalitní, tak by měl dostat mnohem vyšší odměnu on, protože ten zkušený už má praxi promítnutou v základním platu. Mně se bohužel nepodařilo prosadit odstranění bariér pro vyšší odměny dané navíc limitem max. 25 % ročního objemu základního tarifního platu. Odměna je vázána na platový tarif, takže mladší zaměstnanec s nižším tarifem může dostat maximální odměnu nižší než ten, který se o výsledek zasloužil méně. Chtěl jsem to navázat na výkonové odměňování bez vazby na délku praxe – ať se praxe promítne do základního platu, ale ať už neovlivňuje osobní ohodnocení nebo odměny vázané na výkon.

**Redakce:** *Vidíte nějaká konkrétní opatření, která by se dala implementovat, aby byla kontinuita lépe ošetřena?*

**Respondent:** To je složité. Jedním z opatření bylo, že pozice byly v počátcích státní služby na dobu neurčitou s výjimkou těch nejvyšších. Teď se zavedlo pětileté funkční období od ředitele odboru nahoru. Myslím si, že to může fungovat i u nás. Pro kontinuitu bych z legislativy odstranil možnost dohody o skončení v rámci terminované funkce, což se tam dostalo od ledna loňského roku. Teď se v praxi ukazuje, že to umožňuje provádět obměnu rychleji. Když už je zavedeno funkční období a někdo vykonává práci kvalitně, tak ať ji dokončí a pak v rámci výběrového řízení pozici buď obhájí, nebo ne. Jinak je to spíše o komunikaci mezi politickou a úřednickou úrovní. Úředníci musí vnímat jiné priority politika. Když ministr na Místním rozvoji řekne, že jeho prioritou není cestovní ruch, ale bydlení, a podle toho změní strukturu odborů a sekcí, tak to kontinuitu nenaruší. Je to o diskuzi z obou stran. Buď máte zkušenost a můžete politikům oponovat ve věcech, kde je to schůdné, nebo ustoupíte a změny jdou proti smyslu výkonu státní správy.

**Redakce:** *Měl byste ještě nějaká další doporučení pro státní správu?*

**Respondent:** Doporučil bych zpracovat ucelenou koncepci rozvoje státní správy, která by vnímala jak politickou, tak úřednickou úroveň. Poslední koncepce se zpracovávají povinně kvůli Evropské unii a prioritou je v nich vždy elektronizace a digitalizace, ale zapomíná se na personální stránku. V těchto dokumentech je třeba posílit personální stránku, protože ta je pro kvalitní výkon nejdůležitější. Technologie mohou pomoci, ale vždy rozhodují úředníci. A

je třeba nastavit systém vzdělávání úředníků – rozhodně ne na bázi, že si úředníci budou sami platit své vzdělávání pro potřeby státu.